ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXII, 9 SECTIO H 1988

Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft St. Gallen, Schweiz

Knut BLEICHER

Vom Werden der Unternehmungskultur

O powstaniu kultury przedsiębiorstwa

К вопросу культуры предприятия

Der **strategischen** Unternehmungsführung ist der Vorwurf gemacht worden, daß sie hoch-komplexe Probleme in Unternehmungen weitgehend **technokratisch** zu lösen versuche und damit den spezifischen Anforderungen ihres Charakters als **soziale** Systeme nur bedingt gerecht werde. Die Suche nach kritischen Erfolgsfaktoren hat zudem enthüllt, daß neben den **lenkenden** Eingriffen zu den „harten" ökonomischen **Gestaltungsfaktoren**, wie Strategie, Struktur und System „weiche" Faktoren hinzutreten müssen [1], die sich in der sozialen Dimension einer Unternehmung **entwickeln.** Neuerdings werden diese sozialen Faktoren, die sich in der Unternehmungsgeschichte entwickeln und nur bedingt der willentlichen Lenkung und Gestaltung durch das Management unterliegen [2], unter der Bezeichnung **Unternehmungskultur** zusammengefasst.

ZUR ENTDECKUNG VON UNTERNEHMUNGSKULTUREN

Nach vielfältiger, intensiver Betrachtung der **Inwelt** der Unternehmung und mit Blick auf eine strategisch anzuvisierende **Zukunft** in Ansätzen des strategischen Managements und der Stärkung des **Umweltbezuges,** ist die **Vorwelt** der Unternehmung in ihren Wirkungen auf das Verhalten — und damit die **Kultur der Unternehmung** — zunehmend entdeckt worden. Unter der Bezeichnung **Unternehmungskultur** werden die **kognitiv** entwickelten Fähigkeiten einer Unternehmung und die **affektiv** geprägten Einstellungen zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zur Unternehmung in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) von Ereig-

nissen und Entwicklungen verstanden [3]. Unternehmungskulturen stellen damit die über Generationen hinweg entwickelte **Tradition** als Grundlage für mögliche **Innovationen** in der Zukunft dar [4].

Kultur führt zur „kollektiven Programmierung menschlichen Denkens" [5], die über ein System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, Ritualen und Erzählungen kommuniziert und sichtbar wird. Eine geprägte Unternehmungskultur wirkt als **Autopilot für** die implizite Verhaltenssteuerung im Sozialen der Unternehmung.

ZUM ENTSTEHEN VON UNTERNEHMUNGSKULTUREN

Unternehmungen durchwandern ihre Geschichte mit durchaus unterschiedlichen situativen Ereignissen, auf die sie in jeweils anderer Weise reagieren. **Erfolg** und **Mißerfolg** der Ereignisbewältigung werden von den Systemmitgliedern zudem verschiedenartig interpretiert. Die Gemeinsamkeit des Erlebnisses ist geeignet, das Werden einer Unternehmungskultur wesentlich zu prägen. Dies wird durch eine große Homogenität und Dauer der Gruppenzugehörigkeit getragen. Eine hohe Interaktionsdichte in der Zeit scheint neben der Intensität des persönlichen Erlebens von Situationen die Stärke von Unternehmenskulturen wesentlich zu bestimmen [6].

Der Führung kommt im Werden einer Unternehmungskultur eine außergewöhnlich prägende Rolle zu. Dies beginnt beim **Gründer,** der seine Visionen, Werte und Normen in einem Stadium des noch nicht Vorhandenseins einer Unternehmungskultur einer Unternehmung „einhaucht". Das unmittelbare Erleben vorbildhafter Führer und die mittelbare Vermittlung ihrer Werte in vielfältigen „Heldensagen", die — nicht selten ihres Realitätsgehaltes beraubt — auch nach dem Ausscheiden der Akteure in der Unternehmung weiterleben, spielen in der weiteren Entwicklung einer Unternehmungskultur eine wesentliche Rolle. Jedem Verhaltensakt kommt eine **symbolische** Bedeutung zu, die von den Mitarbeitern aufmerksam auf ihre Übereinstimmung mit in Leitlinien schriftlich deklarierten Grundsätzen hin überprüft werden. Der Aufbau eines klaren und zukunftstragenden Wertegefüges erhält damit für die Unternehmungsführung einen zentralen Stellenwert.

AUSDRUCKSFORMEN VON UNTERNEHMUNGSKULTUREN

Es gibt viele Symptome, an denen man eine Unternehmenskultur erkennen kann. Dem Insider sind sie meist so vertraut, daß er sie oft gar nicht mehr wahrnimmt. Dem Außenstehenden dagegen springen sie

sofort ins Auge. Hier seien nur einige Symptome genannt, die Unternehmenskulturen widerspiegeln [7]:

— Die Art und Weise, wie in einem Unternehmen kommuniziert wird: zwischen Kollegen, zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern, zwischen verschiedenen Hierarchiestufen; (es gibt Firmen, in denen man vorwiegend formelle Schreiben austauscht, und anderen, in denen man eher per Handnotiz und Randbemerkungen verständigt).

— Der Umgang mit Kritik und die Art, wie Konflikte ausgetragen werden: kehrt man sie von vorneherein unter den Teppich? Sucht man zuallererst nach dem Schuldigen, oder geht es um sachliche Problemlösung und betrachtet man Fehler als Chance zum Lernen?

— Arbeiten die Mitarbeiter vorwiegend als Einzelkämpfer oder im Team?

— Werden Titel und Hierarchie stark betont, oder sind Arbeitsstil und Zusammenarbeit unkompliziert sachbezogen und leistungsorientiert?

— Wer wird aufgrund welcher Leistungen befördert? Gibt es klare Richtlinien und transparente Verfahren, die für den einzelnen einsichtig und nachvollziehbar sind?

— Wie spricht man vom Kunden? Mit Achtung und Respekt, oder abfällig und herablassend, wie von einem lästigen Bittsteller?

— Gibt es eine intensive Gerüchteküche, oder werden alle Mitarbeiter schnell über wesentliche bzw. sie bewegende Dinge informiert?

— Wie spricht man von der Firma im Freundes- und Bekanntenkreis? Berichtet man stolz über Erfolge „seiner" Firma, oder erzählt man hämische Witze und distanziert sich so von ihr?

— Wie verhalten sich die Mitglieder von Führungsgremien in Sitzungen? Kommen nur die Ranghöchsten zu Wort, werden Profilierungsmonologe gehalten, oder können die fachlich Komponentesten ihre Argumente sachlich vortragen? Zeigen sie Zivilcourage?

— Wie ist die Bereitschaft, Überstunden zu machen, wenn einmal Not am Mann ist?

— Wie ist der Briefstil des Hauses? Offen, direkt, präzis, freundlich und kunden- bzw. mitarbeiterbezogen, oder bürokratisch, unpersönlich und umständlich?

— Wie sind die Antwortzeiten auf Schreiben von außen oder interen? Reagiert man schnell, ggf. per sofortiger telefonischer Kontaktaufnahme oder per Zwischenbescheid, oder gehört es zum Stil des Hauses, daß man grundsätzlich ein paar Wochen auf Antwort warten muß?

— Wie ist das Verhalten der Telefonistinnen und Sekretärinnen gegenüber Kunden und Mitarbeitern? Abweisend und hochnäsig, oder hilfsbereit und freundlich?

DIMENSIONEN DER UNTERNEHMUNGSKULTUREN

Unternehmungskulturen sind in nationale und branchenmäßige Umkulturen eingebettet, sie selbst setzen sich aus den verschiedensten Subkulturen zusammen (s. Schachtelmodell). Subkulturen sind wiederum stark von den jeweiligen Führungspersönlichkeiten geprägt. Zwar sollte die Unternehmungskultur ein einheitliches und möglichst konkretes Bezugsband für das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation der Mitarbeiter darstellen; dies sollte jedoch nicht zu einer Einebnung der subkulturellen Unterschiede führen. Gerade das Ringen um die Durchsetzung spezifischer Werte und Normen zwischen einzelnen Subkulturen mag als Quelle der Evolution in einer Unternehmung begriffen werden. Nivellierte Einheitskulturen werden in diesem Sinne leicht zu „Friedhofskulturen".

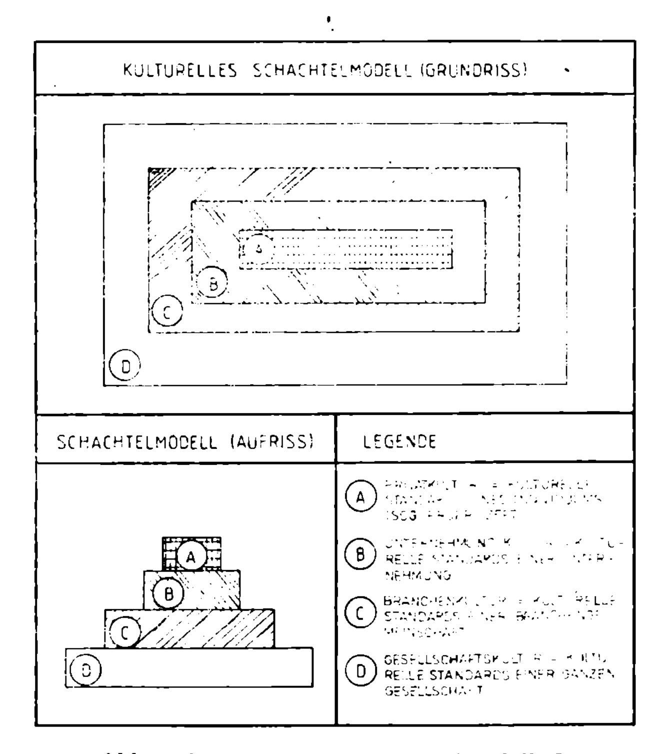


Abb. 1. Das kulturelle Schachtelmodell [8]

UNTERNEHMUNGSPOLITIK UND UNTERNEHMUNGSKULTUR

DIE UNTERNEHMUNGSKULTUR TRÄGT DIE UNTERNEHMUNGSPOLITIK

Das unternehmungspolitische Wollen wird bei seiner Verwirklichung immer dann auf Schwierigkeiten stoßen, wenn es nicht im Gleichklang mit dem durch die Werte und Normen der Unternehmungskultur indizierten Verhalten steht. Dies führt zu „Akzeptanzwiderständen", die Strategien und Maßnahmen im Sozialsystem der Unternehmung versanden lassen. Dann ist entweder die Unternehmungspolitik dem kulturell Möglichen anzupassen, indem etwa die Innovationsrate der Strategie zurückgenommen wird, oder aber es müssen Anstrengungen unternommen werden, die Entwicklung der Unternehmungskultur in eine zukunftsführende Richtung zu beeinflussen.

Die Stärke einer Unternehmungskultur liegt damit weniger in der Ausprägung einzelner Orientierungen an sich, wie Fehlertoleranz, Risikofreudigkeit, Konfliktbereitschaft u.ä., als vielmehr in ihrem Gleichklang mit dem unternehmungspolitisch Gewollten und strategisch Verfolgten: Anzustreben ist ein Strategie-Struktur-Kultur-„fit": Je mehr dieser erreicht ist, umso stärker ist eine Unternehmungskultur. Ihre Stärke bedeutet „strategische Stoßkraft", denn in dieser Weise wirkt die Unternehmungskultur als verhaltensgeprägter Multiplikator für die Maßnahmen der Führung [9].

ANSÄTZE FÜR EINE KULTURVERÄNDERUNG

Nicht zukunftstragende Unternehmungskulturen können nicht per Anordnung verändert werden. Hierzu bedarf es vielmehr einer vorsichtigen Veränderung von Rahmenbedingungen in den Strukturen und Systemen, vor allem bei den Anreizsystemen. Will man Radikalschritte einer Kulturrevolution durch den massiven Austausch von Kulturträgern vor allem in der Führung vermeiden, sind bei einer Kulturrevolution folgende Vorgehensweisen denkbar.

Voraussetzungen für eine Kulturveränderung

Kultursensible Unternehmensleitung,
Positiv eingestellte Kulturinseln,
Klar definierte Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik und Strategien,
Einheitlicher Aktionsfokus,
Möglichkeit über Erfolgserlebnisse zu verstärkter Motivation zu gelagen,
Mythen, Symbole und andere kulturelle Signale weisen die gleiche Richtung.

Ansatzpunkte für eine Kulturveränderung

Entwicklung einer missionarischen Stimmung zur Zukunftsbewältigung,
Schaffen eines gemeinsam verbindenden Bandes einer Unternehmensidentität,
Schaffen eines akzeptablen Gleichgewichtes von explizit-harten und implizit-weichen Faktoren im Management,
Auswahl von Persönlichkeiten mit zukunftstragenden Wertvorstellungen und ihren Einsatz in kultursensiblen Positionen mit hoher symbolischer Sichtbarkeit,
Pflege subkultureller Inseln mit progressiven unternehmerischen Einstellungen und entwickle sie weiter,
Verpflanze starke symbolische Führer in Nester des Widerstandes gegen Veränderungen,
Disseminiere und rotiere Träger sowohl positiver wie negativer Werthaltungen.
Passe Anreiz- und Belohnungssystem derart an, daß sie Wissen, Können und Einstellungen in eine zukunftsorientierte Richtung lenken,
Sei Dir der Kraft symbolischer Wirkung in all Deinen Aktionen bewußt und versuche ein eindeutiges, konsistentes und berechenbares Verhalten vorzuzeigen.

DIE ROLLE DER FÜHRUNG BEIM WANDEL VON UNTERNEHMUNGSKULTUREN

Innovationsmanagement ist zu einem wesentlichen Teil der Versuch, Unternehmungskulturen auf zukünftige Herausforderungen einzustellen. Derartige Versuche stoßen seit jeher auf erhebliche menschliche Anpassungswidersände. Der Führung kommt vor allem im Rahmen der Personalfunktion eine wesentliche kulturgestaltende Funktion zu: Bei der Auswahl, beim Einsatz — Rotationsverfahren, die kulturelle Werte und Normen in einer Organisation weiterverbreiten und auch abschleifen können, sind in Deutschland eher unterentwickelt — bei der Förderung und Beförderung sind neben den üblichen Qualifikationsmerkmalen Träger von Verhaltensweisen, die für die Zukunft wichtig werden, deutlicher zu beachten. Im Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräch sind korrigierende Eingriffe möglich und wünschenswert. Das erwähnte eigene **Vorbild** und **Vorleben** verschafft diesen Beeinflussungsversuchen aber erst Glaubwürdigkeit. In der gesamten Personalpolitik ist sicherzustellen, daß die „Pipeline" mit **Nachwuchskräften** gefüllt ist, Staus — vor allem an ihrem Ende — sind zu vermeiden und ein ko-evolutionäres Austragen von Wertekonflikten durch die Berührung mehrerer Generationen auch innerhalb einzelner Organisationseinheiten ist sicherzustellen.

Jeder Versuch, eine Kulturveränderung zu bewirken, bedarf der kritischen, analytischen Diagnose einer Ist-Kultur und des visionären Konzipierens einer zu erreichenden Soll-Kultur.

Zwischen der Ist- und einer angepeilten soll-kulturellen Prägung ergibt sich ein schwieriger und unsicherer Übergang:

„Man kann hier die Herde nur ungefähr nach Westen treiben" oder „Schneezäune einziehen, die verhindern, daß der Pfad in der Zukunft nicht zugeweht wird" [11]. Die Rolle der Führung verschiebt sich hier von dem des **entscheidungsfreudigen Machers** zu der eines **Kulturpflegers einer spontanen Ordnung.**

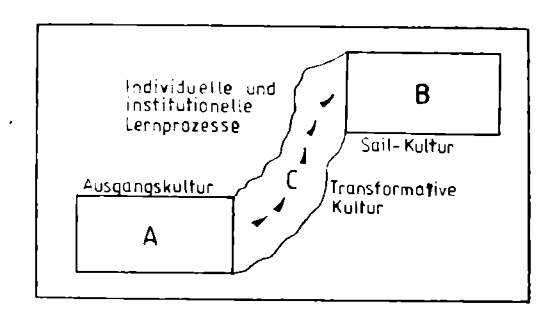


Abb. 2. Kulturen A, B und C [10]

QUELLENVERWEISE

1. Vgl. Th. J. Peters, R. H. Waterman: *In Search of Excellence.* New York 1982 sowie R. T. Pascal, A. G. Athos: *The Art of Japanese Management.* New York 1981.

2. Vgl. H. Ulrich u.a.: *Grundlegung einer allgemeinen Theorie der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme. Diskussionsbeitrag Nr. 4 des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen.* St. Gallen 1984, S. 5 ff.

3. Vgl. K. Bleicher: *Unternehmungspolitik und Unternehmungskultur — Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung.* In: „Zeitschrift Führung + Organisation" 53 (8/1984), S. 494—00, hier S. 495.

4. Vgl. A. M. Pettigrew: *On Studying Organizational Cultures.* In: Administrative Science Quarterly 24 (1979), S. 570—581, hier S. 576.

5. G. Hofstede: *Kultur und Organisation.* In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla. 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1168—1182, hier Sp. 1169.

6. Vgl. E. Schein: *Coming to a New Awarness of Organizational Culture.* In: Sloan Management Review, Winter 1984, S. 3—16, hier S. 7.

sowie V. Sathe: *Implications of Corporate Culture. A Manager's Guide to Action.* In: Organizational Dynamics, 12 (2/1983), S. 5—23, hier S. 12.

7. Vgl. z. B. C. Pümpin, J.-M. Kobi, H. A. Wuethrich: *Unternehmungskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen.* Bern 1985.

8. Nach R.-W. Scheuss: *Strategische Anpassung der Unternehmung, Ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmungsentwicklung. Diss.* St. Gallen 1985, S. 87.

9. C. Pümpin u.a.: [1985].
10. R.-W. Scheuss: [1985] S. 371.
11. J. G. March: *Footnotes to Organizational Change*. Unveröffentlichtes Manuskript. o. J., o. O., S. 22.

STRESZCZENIE

W pierwszej części opracowania omówione są: odkrycie znaczenia czynników kulturowych dla przedsiębiorstwa rozumianego jako system społeczny i przeciwstawienie tego rozumienia technokratycznym sposobem rozwiązywania wysoce złożonych problemów, powstawanie swoistych kultur przedsiębiorstw, formy wyrażania owych kultur i ich wymiary przedstawione przy pomocy metody graficznej. W drugiej części omówione są powiązania między kulturą przedsiębiorstwa a jego polityką z następującymi podczęściami: kultura przedsiębiorstwa jako nosiciel jego polityki oraz potrzeby i uwarunkowania zmian w kulturze przedsiębiorstwa. Wreszcie w części trzeciej pokazana jest rola kierownictwa przedsiębiorstwa w inicjowaniu i przeprowadzaniu zmian w jego kulturze, również przy pomocy graficznej prezentacji.

РЕЗЮМЕ

В первой части статьи рассматриваются следующие вопросы: открытие значение культурных факторов для предприятия, рассматриваемого как общественная система и противопоставление это понимания технократическим способам решения очень сложных проблем, формирование своеобразных культур предприятий; формы выражения этих культур и их размеры представлены графически. Во второй части рассмотрены связи между культурой предприятия и его политикой. Выделены здесь две подчасти: культура предприятия как носитель его политики; необходимость и обусловленность изменений в культуре предприятия. И, наконец, в третьей части рассмотрена (в том числе и графически) роль руководства предприятия в начинаниях по введению изменений в его культуре.